
Baggrund og motivation for projektet

Projektets grundtanke er, at elevernes læring og trivsel øges når lærerne arbejder sammen på en måde der skaber professionel læring. Professionel læring handler om at man som lærer (og leder) fokuserer på eleverne og erhverver sig de kompetencer der skal til for at imødekommer elevernes læringsbehov. Professionel læring kræver, at man som lærer engagerer sig systematisk i udforskning af egen og andres praksis og evaluerer hvorvidt denne praksis bidrager til at fremme elevernes læring og trivsel (Le Fevre et al., 2019; Timperley, 2018). Målet er, at øge lærernes handlekraft og tro på at de kan gøre en forskel for elevernes læring.

I skolernes hverdag ses lærersamarbejdet organiseret på forskellig vis. Det kan være i uddannelsesteams, faggrupper eller i ad hoc organiseringer omkring konkrete klasser. Kendetegnende for samarbejdet på skolerne er dog, at den fælles tid primært bruges til at få undervisningen afviklet mest hensigtsmæssigt, hvad angår logistik, organisering, ressourceanvendelse, sociale relationer og disciplinering (Tingleff Nielsen, 2013). Det at arbejde fokuseret og reflektivt med elevernes læring må ofte vige pladsen for mere praktiske udfordringer eller mere socialt orienteret samvær. Som en af underviserne i projektet forklarer: "*Refleksioner er noget man let kan skubbe foran sig*" (lærer og projektdeltager). Men lykkes det kan det gøres til "*[...] en elitedisciplin, der virkelig kan gøre en forskel for eleverne*" (lærer og projektdeltager).

Fælles for de deltagende skoler står således ønsket om at fremme en samarbejdskultur der hviler på en systematisk og gensidigt forpligtende tilgang (Albrechtsen, 2013; DuFour et al., 2016). Det fælles sigte er, at lærerne i højere grad, deler deres viden og erfaringer med hinanden, og at de i fællesskab indgår i kritiske og reflekterende dialoger, der går tæt på undervisningen med henblik på at udvikle undervisningen og dermed understøtte elevernes læring bedst muligt.

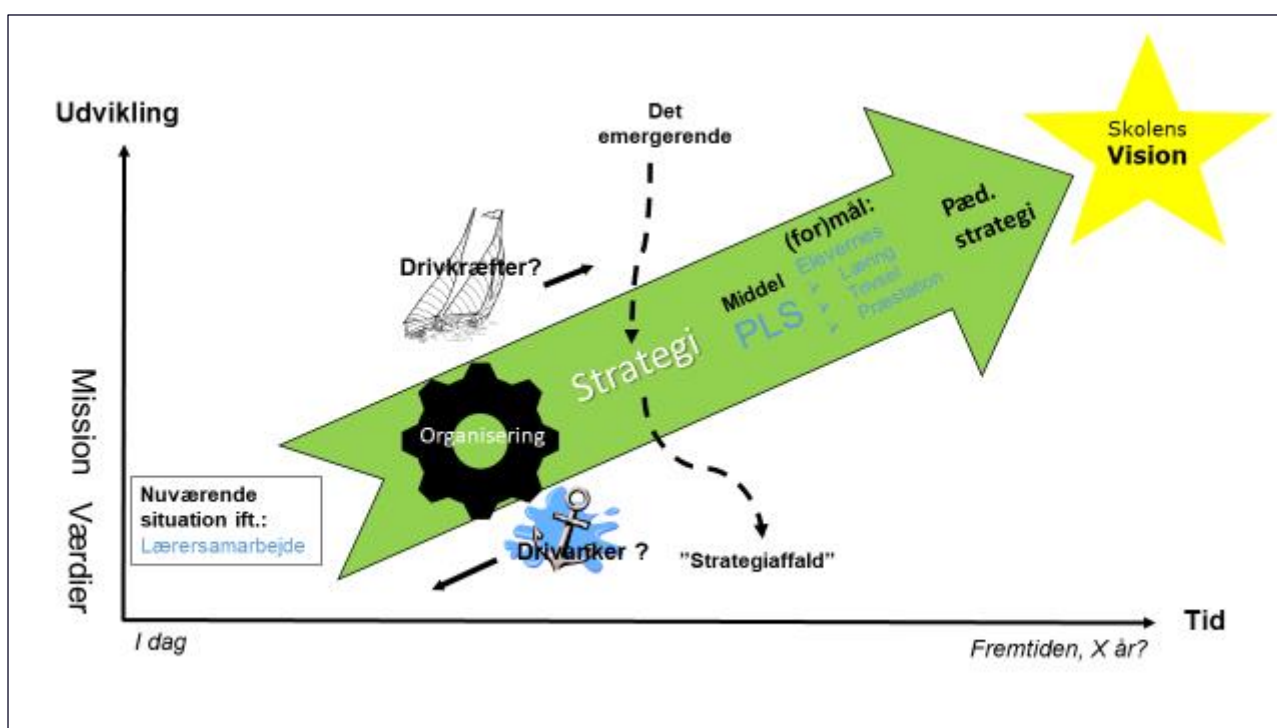
På tværs af skolerne er erfaringen, at professionel læring i lærersamarbejdet ikke "sker af sig selv" (Fullan, 2014). Det kræver tværtimod en målrettet strategisk indsats og en pædagogisk ledet organisering, rammesætning og facilitering.

I projektet har de fire deltagende skoler derfor arbejdet med lokal-organisatoriske designs. Designs der netop tager afsæt i den enkelte skoles kultur og struktur og organisering. Projektet har gjort det muligt for ledere, på tværs af erhvervsuddannelser og gymnasier (STX), at udveksle erfaringer samt reflektere over og udfordre hinandens tankemønstre og konkrete designs.

Lokale strategier og design

Skolernes strategiske arbejde med at fremme professionel læring i lærersamarbejdet er baseret på forståelsen af strategi, som en proces hvor der plads til at lære af det emergerende. Den strategiske proces betragtes derfor som retningsvisende og prioriterede handlinger. Ikke som en styrbar rationel og lineær proces, men som en proces hvor der må justeres og udvikles i takt med det, der måtte opstå undervejs. Som støtte for det strategiske arbejde har skolerne taget afsæt i nedenstående model. Modellen er inspireret af forskellige teoretiske strategimodeller og udarbejdet til projektet. Modellen er anvendt som afsæt for at drøfte betydningen af skolens organisering i form af "eksisterende" kultur, strukturer, processer og resurser til at opnå de ønskede målsætninger.

Projektets strategiske procesmodel:



Styrken ved projektet har været, at hver skole har arbejdet med **at udvikle og afprøve eget organisatorisk design for hvordan professionelt lærerende samarbejde kan rammesættes og faciliteres**. Pointen er, at pædagogisk ledelse ikke leveres som et "Quick fix" men må oversættes til den lokale kontekst og kulturelle fundament.

I de følgende afsnit har hver skole beskrevet skolens strategiske mål, design, erfaringer og overvejelser om fremtidig indsats med henblik på pædagogisk ledelse af professionel læring i lærersamarbejdet.

Mercantec

Skolens strategiske mål:

- At skabe en kultur, hvor lærerne får større indflydelse i de pædagogiske diskussioner, og at de er med til at finde løsninger
- At arbejde mere med meningsskabelse i vores pædagogiske indsatsområder/tiltag
- At kvalificere indholdet og mødekulturen på vores teammøder/pædagogiske møder

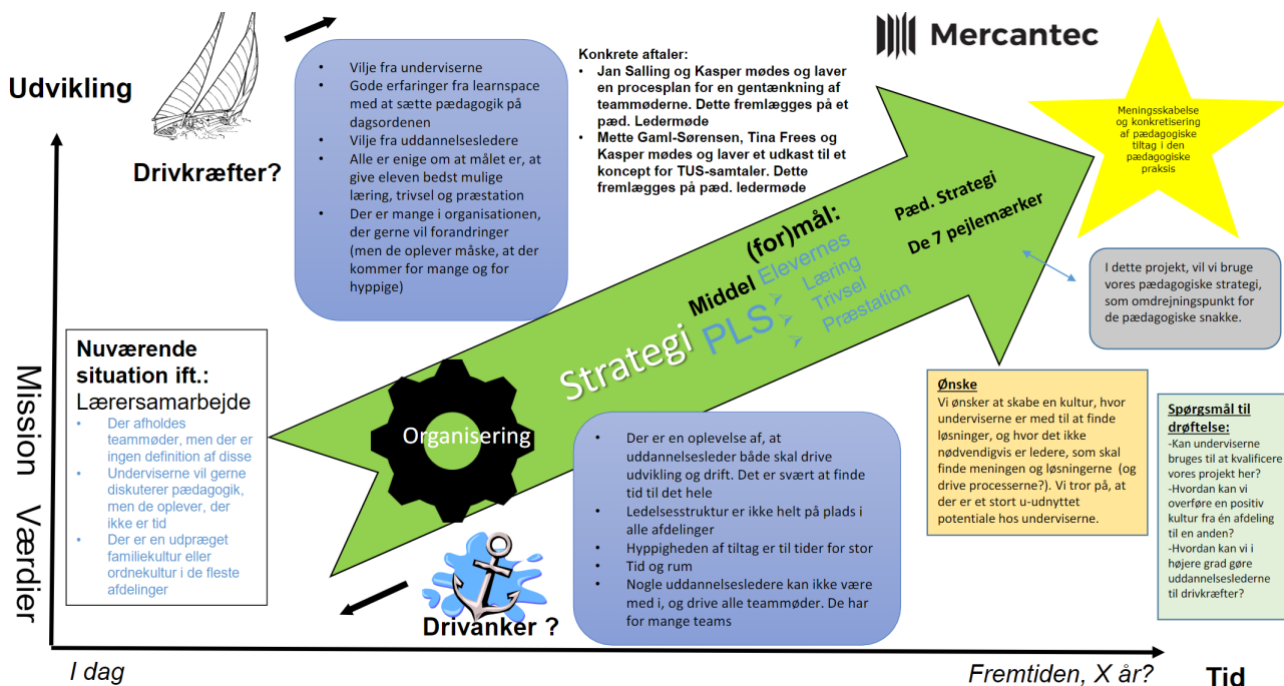
Mere specifikt var Handelsskolens (som har været den primære aktør i projektet på Mercantec) strategiske målsætning, at lade projektet være et springbræt for:

- Et skifte i fokus i lærernes samarbejde – fra ordne/planlægge til fælles fokus på elevernes læring
- At der bliver brugt mindre tid på at diskutere problemelever og mere tid på at udvikle kvalitetsundervisning i fællesskab
- At lærerne udvikler deres undervisningskompetencer i samarbejdet

Design: (tiltag)

Skolens tiltag var overordnet rettet mod skolens pædagogiske ledergruppe. Hertil var målet, at klæde denne gruppe bedre på til at rammesætte og facilitere professionelle lærersamarbejder i deres respektive afdelinger.

Helt overordnet udarbejdede den pædagogiske ledergruppe i fællesskab følgende grafiske fremstilling omkring projektindsatsen på Mercantec:



Projektet blev fulgt op af lokale handleplaner, som blev udarbejdet af hver uddannelsesleder. Her blev det tydeligt, at de lokale indsats havde ret forskellig karakterer.

Det fremstod hurtig i forløbet, at Handelsskolens tiltag var der, hvor projektet på Mercantec havde størst fylde, og hvor der var det største nybrud. Handelsskolens tiltag har derfor gennem projektet internt på skolen og i den pædagogiske ledergruppe, været den fælles case, som vi har taget afsæt i, når vi har skulle drøfte projektet, og når vi skulle drøfte professionelle lærersamarbejder i det hele taget.

Indsatsen på Handelsskolen var rettet mod hele handelsskolen, både grundforløb, hovedforløb, praktikcenter og kursuscenter.

Handelsskolen har i perioden lagt dobbelt så mange teammøder ind i kalenderen, som tidligere. Hvor de før havde skemalagt teammøde hver 14. dag, har de i projektperioden haft teammøde hver uge. Hertil har medarbejderne fået oplæg om PFL flere gange samt oplæg til, hvordan de i teamet skal væk fra et samarbejde, der i store træk har været præget af en ordne- og familiekultur og over mod et samarbejde, der i større udstrækning er centreret omkring elevernes læring og udvikling, og på at lærerne udvikler sig sammen. Der blev lagt op til et aktionslæringsforløb i de forskellige teams på handelsskolen, hvor teamet selvstændigt satte fokus på konkrete aktioner, som de så sammen arbejdede med. De forskellige teams har løbende præsenteret deres arbejde for hinanden. Det særlige ved arbejdet på handelsskolen har været, at underviserne hovedsageligt har arbejdet med PLF til møder, hvor lederen ikke har været til stede.

Helt konkret faciliterede lederen på handelsskolen et aktionslæringsforløb med 4 fælles møder, hvor teamene delte deres erfaringer med hinanden, og hvor der løbende var teoretiske indspark, enten fra lederen eller ved hjælp af video. F.eks. så de et oplæg med John Hattie, hvor han forklarede Collective Efficacy, og de så to folkeskolelærere fortælle om deres erfaringer med PLF.

Skolens evaluering:

På Handelsskolen har projektet betydet, at man taget nogle afgørende skridt i retning af at professionaliserer lærersamarbejdet, og lærerne har været glade for tiltaget. Det er dog tydeligt, at der er forskel på de forskellige teams, og heri også hvor stort udbytte, der har været. Følgende citater fra interviewet med nogle undervisere understreger dog, at der er tegn på en professionalisering af samarbejdet:

- Teachers collective efficacy : "jeg synes godt at vi i teamet kan være stolte – vi har gjort en forskel for elevernes læring – det er sgu et stort skridt"
- Videndeling på tværs: "*ideerne spreder sig*"
- "Mindset begynder at flytte sig"

At lederen ikke har deltaget i teammøderne, har haft den fordel, at projektet og PLF ikke afhænger af lederen som person. I opsamlingen er det dog også blevet klart, at det også har sine begrænsninger. Blandt andet efterspørger nogle undervisere mere facilitering og rammesætning af møderne, lige som nogle fortæller, at når ledelsen ikke er til stede, så foregår der mere uformel ledelse, og der er nogle, der skal "*pisse territorium af*". De anbefalinger, som gives videre fra opsamlingen med underviserne er følgende:

-
- Tænk i teamenes Nærmeste udvikling Zone (differentieret pædagogisk ledelse)
 - Tag højde for spændingerne
 - Leder endnu tættere på (facilitere refleksionsprocessen)
 - Investere tid i starten – med til fælles meningskabelse
 - Vedholdenhed og prioritering
 - Klare rammer tidmæssigt

Barrierer:

Helt overordnet har projektdesignet på Mercantec betydet, man har haft stort udbytte af projektet i få afdelinger (særligt på vores Handelsskole), mens projektet kun i lille grad har været i fokus i andre afdelinger. Det betyder også, at hvor vi måske håbede, at kunne arbejde os frem til en form for fælles design omkring det at arbejde med professionelle lærersamarbejder, så er dette ikke lykkedes.

Fremtidig indsats:

Behovet og lysten til at arbejde med professionel lærersamarbejder på en strategisk måde på Mercantec er kun øget gennem projektet. Vi har brug for på en eller anden måde, at arbejde med et design på tværs af afdelinger, som kan inspirere og understøtte arbejdet med professionelle lærersamarbejder.

Egaa Gymnasium

Skolens Strategiske mål:

- At klæde ledelsesgruppen på til at facilitere et professionelt lærersamarbejde med fagprofessionelle, der deler faglighed, men hvor lederen ikke nødvendigvis har samme faglige baggrund.
- At flytte fokus fra fag-fagligheden til elevernes læring, som et væsentligt omdrejningspunkt i lærersamarbejdet.
- At ledergruppen bliver garanten for, at vigtig viden og resultater fra arbejdet i faggrupperne bringes videre i organisationen

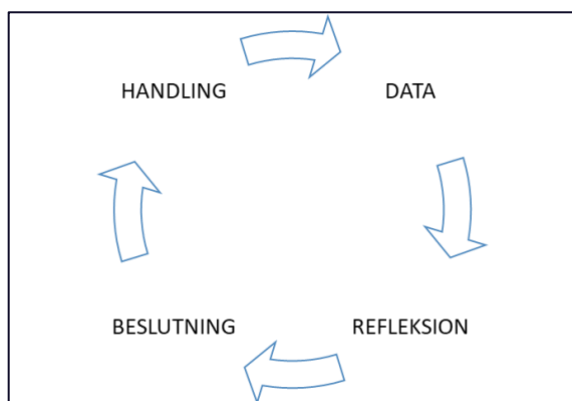
Succeskriterier for Egaa Gymnasium

- at lærere og ledere arbejder med en bred data-forståelse og i højere grad anvender data i faggruppernes arbejde.
- at faggruppernes arbejde i højere grad pejler mod elevernes læring. Hvad gør vi – hvad virker – hvad skal afmonteres hvis det ikke virker.
- at FUS i højere grad er en åben dialog om faggruppens arbejde, hvor ledelsen støtter dialogen og bringer pointer videre i organisationen.

Design: (tiltag)

Indsatsen har dels været rettet mod faggruppe koordinatorene, som dels blev inddraget i udarbejdelsen af FUS konceptet, dels var mødeafholdere ved FUS. Dvs. der blev udarbejdet et koncept hvor ledelsen og faggruppekoordinatorene blev aktive samarbejdspartnere i arbejdet med at skabe klar retning og styrke det kollaborative element i faggruppen.

1. Arbejdet tog afsæt i en processkabelon, efter nedenstående model
Formøde leder og faggruppekoordinatør
2. Rolleafklaring ved FUS
3. Afklaring af mål
4. Behov for tilvejebringelse af data (forundersøgelse blandt faggruppens medlemmer)
5. FUS, med udgangspunkt i den professionelle læringscirkel



6. Feedback faggruppekoordinator og leder: hvordan kommer faggruppen videre i sit arbejde.
7. Ledelsesopsamling: fælles opsamling på FUS ved ledelsesmøde. Prioritering af større indsætter i kommende skoleår, som kom frem i FUS.

Skolens evaluering:

Følgende pointer fremhæves som betydelige for at projektet kan nå de strategiske mål:

- at være opmærksom på, at der i en skolehverdag opstår mange andre dagsordner, der kan overhale arbejdet med data og professionelt lærersamarbejde, som er tidskrævende. Det er derfor nødvendigt at tale data og professionelt lærersamarbejde ind i disse dagsordener, så det bliver en del af løsningen på skolemæssige udfordringer, frem for at lærersamarbejde og arbejdet med data er en udfordring i sig selv.
- at data alle sammenhænge skal bruges som udgangspunkt for refleksion og dialog, ikke som et mål i sig selv.

- at der er tydelighed i hvilken retning der skabes for lærersamarbejdet, og lederen signalerer denne retning, samt er åben omkring lederens rolle, f.eks. hvad vedkommende bringer videre i organisationen og hvordan.
- at rammesætte rollefordelingen ml. faggruppekoordinatoren og faggruppens medlemmer, så faggruppekoordinatoren bevarer sin autoritet; f.eks. ved afklaring af, i hvilken grad lederen er observatør (passiv/deltagende) og opsamler.
- at faggruppekoordinatoren er klædt på til at være kompetent projektleder, der kan arbejde projektbaseret.

Skolens fremtidige indsats:

Skolens fremtidige arbejde med at professionalisere lærersamarbejde:

Vi arbejder med at skabe en bedre platform for faggruppekoordinatorens arbejde. Her er der konkrete tanker om at reformere skolens udvalgsstruktur, så der kommer faggruppemedlemmer ind som faste medlemmer af skolens pædagogiske udvalg. Målet hermed er at få lavet en kobling ml. den fagdidaktiske arbejde i faggrupperne og det almen pædagogiske arbejde i pædagogisk udvalg.

Skolen har tidligere deltaget i et regionsstøttet projekt om udvikling af MUS koncept, med baggrund i tankerne om professionel læring. Vi er i gang med at reformere dette koncept, inspireret af erfaringerne om at give den enkelte lærer større indflydelse på dagsorden og prioritering af indsatser.

Randers Social- og Sundhedsskole

Skolens strategiske mål:

Pædagogisk ledelse der rammesætter og faciliterer kollaboration i lærersamarbejde i alle skolens uddannelsesområder - således

- At elevernes læring i højere grad opleves som et fælles anliggende
- At underviserne oplever rammesat kollaboration som meningsfuld for egen udvikling
- At skabe rum for at underviserne kan erfare, at en fælles pædagogisk indsats gør en positiv forskel elevernes trivsel og læring

Design: (tiltag)

Skolens tiltag er rettet mod at kompetenceudvikle uddannelsesledere til at rammesætte og faciliterer lærerkollaboration. Konkret ønskes de strategiske mål opfyldt gennem implementering af nedenstående design. Designet er udviklet som en del af skolens ph.d. projekt og forfinet gennem afprøvning i regionsprojektet.

Design for kollektiv lærerkollaboration på Randers Social- og Sundhedsskole

A: Kollektiv analyse af elevernes læring: Afvikles som gruppemøder med leder og 3-5 undervisere, der indgår i et meningsfuldt arbejdsfællesskab (fælles hold, fag, undervisningsopgave eller elevgruppe).

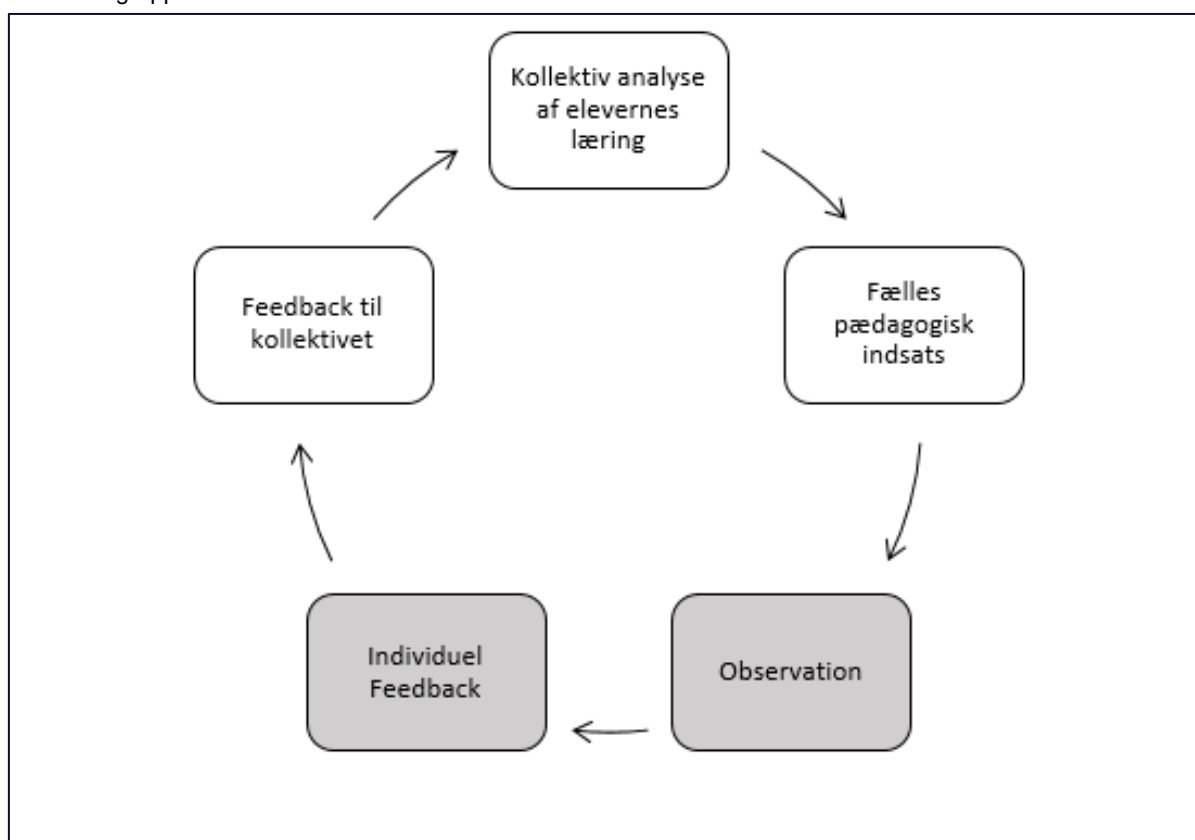
Leder faciliterer en fælles analyse af elevernes læringsbehov. Med afsæt i analysen aftales 1-2 fælles pædagogiske indsatsområder, som gruppen vurderer i højere grad engagerer eleverne i læring. Indsatsområderne udgør derefter fokuspunktet for leders observation af undervisning.

B: Fælles pædagogisk indsats: Alle undervisere er, i den kommende periode, fælles forpligtede på at arbejde med det eller de fælles aftalte indsatsområder.

C: Observation: Under observationen foretager leder analoge notater i et fælles kendt observationsmateriale. Observationsmaterialet skal sikre at det fælles aftalte fokus fastholdes og støtte observatør i at adskille observationer fra egne fortolkninger.

D: Individuel feedback: I umiddelbar forlængelse af observationen afvikles en feedbacksamtale. Samtalen foregår som fælles analyse af leders observation. Hvad kan observationen fortælle om sammenhængen mellem elevernes læring og den konkrete undervisning? Den individuelle feedback-samtale afsluttes med aftaler om, hvordan underviserens læring fra observationen og feedbacksamtalen bringes ind i det kollektive rum. Efter samtalen modtager underviser leders observationsnotater.

E: Feedback til kollektivet: Afvikles ca. 1 måned efter første "gruppemøde". Formålet er at samle op på undervisernes erfaringer med det fælles pædagogiske indsatsområde. Informationer og læring fra observationer inddrages i en ny analyseproces. Hvad kan observationerne fortælle om effekten på elevernes læring? Herefter forløber processen som ved første gruppemøde.



Skolens evaluering:

Evalueringen er foregået som gruppeinterview med undervisere fra skolens afdeling i Grenå.

Projektets resultater peger på, at skolens design for lærerkollaboration har potentiale til at stilladsere professionel læring og begrundet det med, at designet synes at producere en mekanisme der understøtter skolens strategiske mål med indsatsen. Pointeren fra evalueringen illustreres ved lærercitater

Udbytte:

- Designets struktur fungerer og leders kompetence har stor betydning
 - *“Det er rigtig vigtigt, at den, der skal lede det, er kompetent i at stille de gode spørgsmål. Gøre det bedømmelsesfrit og sikre, at alle perspektiver bliver belyst, så alle går derfra og ikke føler sig devalueret”*
 - *“En time er overskuelig” og “Det kræver struktur, ellers lykkes det ikke”*
- Det har ”effekt” på elevernes læring
 - *“Jeg fornemmer, at det er SÅ forandret inde i vores undervisning. Det kommer meget tæt på praksis, og forskellen kommer hurtigt ud. Det gør, at det hurtigt kommer til at løfte noget for eleverne”*
- Oplevelse af styrket social kapital og individuel empowerment
 - *“Men min begejstring er også meget afhængig af mine kolleger. Jeg turde åbne mig og gå meget uforbeholdt ind i det, fordi jeg har tillid til mine kolleger. Jeg ved, at jeg bliver rummet med alle mine styrker, mangler og fuck-ups”*
 - *“Altså det giver mod på noget andet. Jeg føler, at jeg bliver bygget op som underviser, så det giver mig en trædesten at stå på til at kunne deltage i andre ting også”*
- Øget arbejdsglæde
 - *“Det har givet mig en større arbejdsglæde i forhold til mine kolleger” (U49), og “Det føles ikke som noget mere, vi skal. I virkeligheden så giver det bare noget andet lethed. Så det er med til både at øge arbejdsglæde og læring” (U35).*

Barrierer:

Udfordringen har været at ”spredde” de gode erfaringer fra ét uddannelsesområde på skolen til andre uddannelsesteam. Vores erfaring er, at ledere såvel som undervisere kobler sig på ideen i meget forskelligt tempo (og nogle de-kobler sig helt) – det synes først at være når man selv (som leder og lærer) får erfaringer med ovenstående udbytte at man kobler sig på. Det vil sige prioriterer tid og engagement i at gøre den strategiske indsats med kollabortivt lærersamarbejde til organisatorisk virkelighed.

Fremtidig indsats:

Indsatsen med at fremme lærer kollaboration vil være en fremtidig strategisk indsats på skolen. Der er brug for mere viden om hvordan man kan understøtte at designet kan sprede sig på tværs i en organisation.

Vestjysk Gymnasium Tarm

Strategiske mål:

De overordnede strategiske mål for lærersamarbejde på VGT er flg:

- Lærere og ledelse skal have en fælles forståelse af, hvordan god læring opnås
- Ingen lærere skal opleve at stå alene med undervisningsopgaven

-
- Klassens læring skal være et fælles ansvar
 - Der skal skabes en "modig-kultur", hvor man lærer af fejl

Mål for nye PR-møder på VGT:

- PR skal være et forum for pædagogisk udvikling og samarbejde
- Lærerne skal være aktivt engagerede i det, de brænder for: Elevernes læring
- PR-møderne skal have fokus på ét tema på det enkelte møde

Mål for nye klassemøder på VGT:

- At løfte kvaliteten og udbyttet af klassemøderne
- At støtte den enkelte lærer i undervisningen
- At sikre velfungerende klasser med størst mulig læring

Design: (tiltag)

PR-møder

Målgruppe: Hele gruppen af undervisere.

- Rektor og PR-formand mødtes mhp. afklaring af problemfelter og mål med PR
- I samarbejde med PU og PR-formand har ledelsen (med rektor som ledelsesansvarlig) planlagt og afviklet foreløbigt tre PR-møder med tema.
- Forløbet blev evalueret af Anne-Birgitte Rohwedder ved et møde med lærergruppe i december.
- Evalueringen blev fremlagt for ledelsen, der følger op i foråret 2021.
- Evalueringen har givet anledning til idéer om omstrukturering af måden, vi arbejder sammen om pæd. udvikling på skolen. Disse tænkes konkretiseret i foråret 2021 og udrullet fra skoleåret 2021-2022.

Klassemøder

Målgruppe: I første omgang klasselærerne. I foråret inddrages hele lærergruppen.

Pædagogisk leder har holdt møde med tre klasselærere og igangsat pilotprojekt med tre klasser. Dette afvikles i foråret 2021, hvorfor der ikke foreligger evaluering pt.

Design for klassemøder på VGT:

Klasselærerens rolle som leder af det pædagogiske samarbejde styrkes. Klasselæreren er leder af det professionelle læringsfællesskab, der samarbejder om klassens læring. Klasselæreren indkalder til tre årlige klassemøder.

I det professionelle læringsfællesskab er elevernes læring et fælles anliggende. De udfordringer, der måtte være i en klasse, er et fælles anliggende for lærerne. Klassens lærere arbejder sammen med det fælles mål, at eleverne skal lære mest muligt.

- Samarbejdet i et PLF er databaseret; dvs. der tages udgangspunkt i den viden og de observationer, man indsamler om eleverne.
- I PLF laver lærerne forpligtende aftaler om handlinger/aktioner i arbejdet med klassen.
- Et PLF afprøver, udvikler og evaluerer i fællesskab det pædagogiske arbejde. Dermed styrkes også de professionelle læring.

Design for klassemøder på VGT:

Samarbejdet foregår på klassemøderne, og der arbejdes med fire faser:

1. PLAN

- Hvad ved vi om klassen?
- Hvad vil vi opnå med/i klassen?
- Hvad ønsker vi at se?

2. AKTION

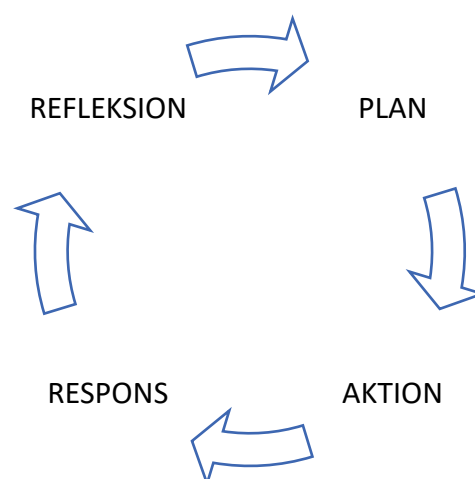
- Hvad aftaler vi, at vi gør?
- Hvad har vi fokus på?
- Hvordan måler vi, om indsatsen lykkes?

3. RESPONS

- Hvad lagde vi mærke til undervejs?
- Hvad lærte de (eleverne) af det, vi gjorde?
- Hvad ved vi nu, som vi ikke vidste før?

4. REFLEKSION

- Hvad lærte vi?
- Hvad skal vi holde fast i?
- Hvad skal vi gøre fremadrettet?



Evaluering:

Evalueringen af PR-møder på VGT:

- Der er potentiale i ledelsens ønske om at skabe mere kvalitet og engagement på PR-møderne. Der har generelt ikke været tilfredshed med PR-møderne, som de tidligere har foregået.
- Der er en anerkendelse af ledelsens intention om at bruge PR-møderne til at diskutere elevernes læring. Det er et ønske, der i høj grad deles af lærerne.

Der peges imidlertid på flg. udfordringer ved arbejdet i PR:

- Der opleves en afstand mellem lærerens daglige arbejde og de indsatser, der arbejdes med i PR. Således er det tvivlsomt, om PR-mødet er det rigtige forum til at skabe praksis-ændringer i klasseværelset.
- Rammerne for PR-møderne med fællesmøder sidst på arbejdsdagen gør det svært for lærerne at engagere sig. Det er for fristende at "tjekke ud" og for vanskeligt for den enkelte lærer for alvor at føle medejerskab.
- Det opleves som om, at der er "skodder" mellem PU og PR. Det er vanskeligt at skabe transfer fra PU's arbejde og til PR/lærergruppen som helhed.

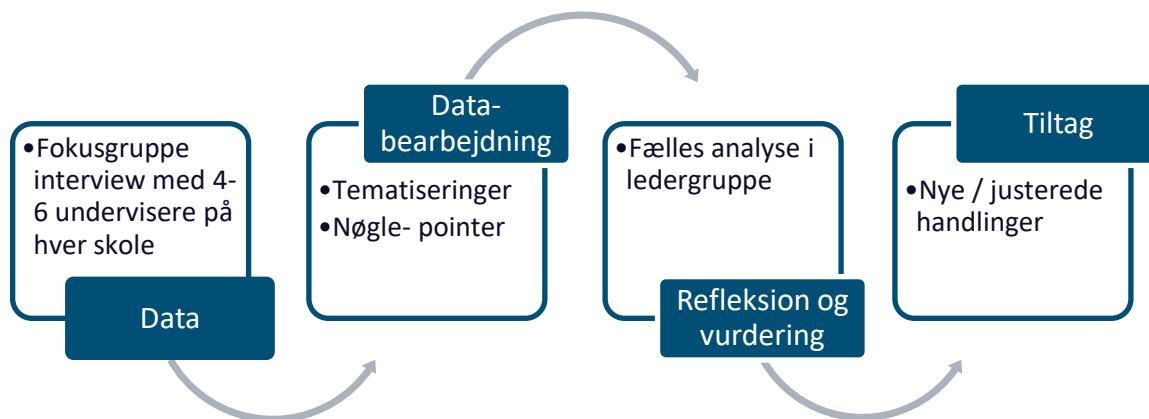
Fremtidig indsats:

På baggrund af evalueringen af PR-møder på VGT vil ledelsen arbejde med mulige ændringer i det pædagogiske samarbejde: For at sikre praksisnærhed og lærer-engagement ønsker vi at styrke det faglige samarbejde ved at flytte ressourcer fra PU (og evt. PR) til faggrupperne og til klasseteams. Det overvejes, om tiden er løbet fra Pædagogisk Udvalg, hvor nogle få lærere er engageret i skolens pædagogiske udvikling. Måske kan ressourcerne bruges bedre i sammenhænge, hvor lærerne arbejder sammen i mindre enheder (faggrupper, klasse-møder, supervisionstriader). På den måde skabes større engagement og større praksisnærhed.

På baggrund af pilotprojektet med klasse-møder på VGT i foråret 2021 planlægges en udrulning af konceptet til alle nye klasser fra august 2021. Pilotprojektet evalueres i maj 2021 mhp. justeringer af det nuværende koncept. Den endelige plan for klasse-møder i 2021-2022 præsenteres for PR på møde før sommerferien.

Forbedrings-og anvendelsesorienteret evaluering

Projektets evalueringsdesign har et forbedring og anvendelsesorienteret sigte. Formålet med evalueringen har derfor været, at anvende data til at synliggøre styrker og svagheder ved den lokale indsats (design), med henblik på at støtte og bidrage til lokale forbedringer (Krogstrup, 2016). Evalueringsprocessen er gennemført efter samme skabelon på alle fire skoler.



Evalueringsdesign

Data til evalueringen er indsamlet gennem gruppeinterview med 4- 6 lærere på hver skole. Umiddelbart efter hvert interview er data bearbejdet af projektets fagkonsulent, med henblik på at udlede centrale temaer og nøgle pointer. Det bearbejdede data materiale præsenteres for skolens ledergruppe og bruges som afsæt for at refleksion og vurdering.

Hvordan bidrager indsatsen til at opnå det vi gerne vil? Hvordan kan vi forbedre den strategiske indsats og hvilke kompetencer har vi som ledere brug for til at forbedre indsatsen.

Resultaterne af de 4 lokale evalueringer er præsenteret i det foregående afsnit.

Anbefalinger

På baggrund af de fire skolers erfaring og projektets evaluerings proces kan udledes følgende anbefalinger til andre skoler (ungdomsuddannelser) der ønsker at arbejde strategisk med pædagogisk ledelse af professionelle lærersamarbejde.

Først og fremmest:

Pædagogisk ledelse (der for alvor gør en forskel for elevernes læring og trivsel) kræver at man som organisation og som leder: "tænker sig godt om", engagerer sig i refleksive processer og kritisk evaluere om det man gør bidrager til det man gerne vil opnå?

Dernæst:

- Brug tid på at undersøge: Hvad kendetegner det aktuelle lærersamarbejde på jeres skole?
- Hvem samarbejder med hvem om hvad og hvordan foregår samarbejdet?

- Hvordan og i hvor høj grad oplever lærerne, at samarbejdet bidrager til professionelle læringsprocesser
- Forhold jer strategisk og eksplicit til hvad I som skole gerne vil opnå (= hvad er det professionelle læresamarbejde et middel til?)
- Fælles mål, fælles forståelse - fælles ejerskab
- Prioriter indsatsen over en lang tidsperiode - det kræver vedholdenhed
- Sæt ind med en systematisk indsats og ledelse "tæt på"
- Underviserne efterspørger tydelig rammesætning og facilitering af den reflektive proces
- Differentieret indsats alt efter hvordan gruppens aktuelle samarbejdskultur og Vær opmærksom på uformelle magtstrukturer
- Vær transparent om formål, rammer, roller og forventninger
- Brug et professionelt læringsnetværk til at forbedre den lokale indsats

Forbedringskraften i tværorganisatoriske projekter

Projektet fundament og resultat er på en og sammen tid opbygningen af et professionelt læringsnetværk mellem de fire partnerskoler. Et professionelt læringsnetværk skal udfordre det vi som skole (og ledere) tager for givet og bør derfor indeholde diversitet i meninger, anskuelser og holdninger. Gennem dialoger med andre ledere fra andre skoler kan vores overbevisninger gøres synlige, så de kan udforskes. (Katz et al., 2009). Når vores eksisterende viden sættes i spil



med andres, for at løse autentiske problemer (f.eks implementering af pædagogisk ledelse) kan vores praksisser evalueres og (om)formes.

Det er vores erfaring at professionelle netværk arbejder bedst sammen i projekter med høj grad af handlefrihed, hvor der kan træffes lokale beslutninger. Når så skolernes forskellige erfaringer bringes sammen og sættes i spil til fordel for hele netværket, kan det facilitere kritisk refleksion og fælles viden-skabelse og dermed bidrage til at forbedre det lokale udviklingsarbejde(Katz et al., 2009).

"Den idé-udveksling og sparring, vi får i netværket, gør os skarpere på, hvorfor vi gør, som vi gør. Og så bliver man jo bestyrket i, hvorfor indsatsen er vigtig, ikke bare på vores skole" (pædagogisk leder i projektet)

Referencer:

Albrechtsen, T. R. S. (2013). *Professionelle læringsfællesskaber: Teamsamarbejde og undervisningsudvikling*. Dafolo.

DuFour, R., Dufour, R, Eaker, R, & Many, T. (2016). *Håndbog i professionelle læringsfællesskaber*. Dafolo.

Fullan, M. (2014). *The Principal: Three keys to maximizing impact* (1st edition). John Wiley and Sons.

Katz, S., Earl, L. M., & Ben Jaafar, S. (2009). Building and connecting learning communities: The power of networks for school improvement. Corwin.

Krogstrup, H. K. (2016). *Evalueringsmodeller*. Hans Reitzels Forlag.

Le Fevre, D., Timperley, H., Twyford, K., & Ell, F. (2019). Leading Powerful Professional Learning: Responding to Complexity with Adaptive Expertise. Corwin.

Timperley, H. S. (2018). *Styrken ved professionel læring*. Dafolo.

Tingleff Nielsen, L. (2013). *Teamsamarbejdets dynamiske stabilitet: En kulturhistorisk analyse af læreres læring i team : ph.d.-afhandling*. Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik ; Professionshøjskolen UCC.